

споживання життєвих благ, наповнює землю і будинки споживчою і ринковою вартістю.

1.Бюджетна політика у контексті стратегії соціально-економічного розвитку України: В 6 т. Т.5. Реформування міжбюджетних відносин і зміцнення фінансової основи місцевого самоврядування / Редкол.: М.Я.Азаров (голова) та ін. – К.: НДФІ, 2004. – 400 с.

2.Гриценко Е.А. Рынок недвижимости: закономерности становления и функционирования (вопросы методологии и теории). – Харьков: Бизнес-Информ, 2002. – 420 с.

3.Налоговая реформа в России: проблемы и решения: В 2 т. Т.1. – М.: ИЭПП, 2003. – 395 с.

4.Пасічник Ю.В. Бюджетна система України та зарубіжних країн. – К.: Знання-прес, 2002. – 495 с.

*Отримано 22.04.2010*

УДК 338.2

А.А.ШЕКШУЕВ, Е.Д.ХРИПЛИВЕЦ

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

## **СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Рассматривается сущность и основные цели управления проектами и программами в строительной организации, а также основные методы управления.

Розглядається суть та основні цілі управління проектами і програмами в будівельній організації, а також основні методи управління.

In the article essence and primary purposes of management projects and programs is considered in a build organization, the basic methods of management are considered.

*Ключевые слова:* проекты и программы в строительстве, организационное управление проектами, стандарты управления проектами.

Сегодня заметно выросли требования к качеству строительства, особенно когда речь идет о проектах частных инвесторов. Строгий поэтапный, логичный во всем строительный процесс на глазах будущего владельца здания нередко превращался в хаотичную борьбу за сроки, бюджет и качество. Объяснить это нетрудно: сегодня инвесторами коммерческого строительства выступают, как правило, крупные финансовые, торговые компании, банки, одним словом, отнюдь не профессионалы в области строительства. Не обладая специальными знаниями, инвестор вынужден либо полностью доверять генеральному подрядчику, либо формировать в штате своей компании подразделение инженеров, которые будут следить за ходом всей стройки. Ни первый, ни второй вариант, как показывает мировая практика, нельзя считать оптимальным.

Целью данной работы является рассмотрение сущности и основ-

ных целей управления проектами и программами в строительстве.

В большинстве опубликованной литературы описываются процессы управления портфелем проектов в организации, но остаются непроработанными вопросы создания и внедрения системы управления портфелем проектов в организации, как важнейшего элемента единой корпоративной системы управления проектами.

Среди авторов, изучавших вопросы управления проектами и программами в строительной организации, можно выделить таких авторов, как А.С.Козлов, Л.П.Батенко, О.А.Загородних, В.В.Лищинская [1, 4] и др.

Проекты являются основной организационной формой реализации изменений в строительной компании. Но эффективное управление только на уровне отдельных проектов не всегда обеспечивает достижение стратегических целей компании оптимальным образом. Нередки примеры, когда цели на уровне отдельных проектов достигаются, а стратегические цели на уровне компании в целом – нет. Причиной этому может быть несогласованность целей как стратегических, так и отдельных проектов, несогласованность и даже противоречие различных проектов.

Кроме того, как правило, проекты в строительной компании выполняются не изолированно, а зависят от успеха реализации других проектов и текущей операционной деятельности. Несогласованность планов может привести к конфликтам приоритетов и необеспеченности проектов ресурсами.

Добиться максимального эффекта от проектного менеджмента в организации позволяет комплексное применение проектных подходов к управлению на всех уровнях руководства и принятия решений в компании. Важнейшим связующим звеном между стратегическим уровнем управления и уровнем управления отдельными проектами являются портфели проектов и программы.

Обычно выделяются следующие цели управления портфелем проектов:

- достижение стратегического соответствия между текущими и стратегическими целями строительной организации;
- балансировка портфеля по значимым для строительной организации параметрам;
- максимизация ценности портфеля для организации при существующих ограничениях на ресурсы [1].

Портфели проектов являются основным инструментом согласования стратегии организации с реализацией проектно-ориентированной деятельности. Поэтому на уровне портфелей осуществляется в

первую очередь оптимизация набора реализуемых проектов по целевым показателям. Цель оптимизации – обеспечить максимальное соответствие целей проектов стратегическим целям организации.

В строительной компании может существовать одновременно несколько портфелей проектов, управление которыми осуществляется относительно независимо. Управление портфелями проектов является основой для проектно-ориентированного управления в организации.

Проектно-ориентированное управление является базовой концепцией управления для строительных организаций, значительная часть деятельности которых осуществляется в виде непрерывного выполнения множества проектов. Для обеспечения единых подходов управления проектами в компании создается корпоративная система управления проектами.

Таким образом, построение корпоративной системы управления проектами не ограничивается только постановкой эффективного управления на уровне отдельных проектов, а включает в себя управление портфелями проектов, программами. Для этого должна быть определена единая структура взаимосвязанных объектов управления: стратегический план, портфель, программа, проект, фазы жизненного цикла проекта. Также должны быть разработаны и внедрены соответствующая организационная структура и взаимосвязанные процессы управления.

Тема управления отдельными проектами хорошо проработана, и представлена в литературе в наибольшей степени. Литературы, посвященной управлению на уровне портфелей проектов, на сегодняшний день выпущено значительно меньше.

Одну из первых попыток представить целостную концепцию проектного управления в организации предприняла Ассоциация управления проектами Японии (PMAJ), которая опубликовала в 2002 г. руководство по управлению проектами и программами инноваций в организации (Program and Project Management for Enterprise Innovation) более известное под аббревиатурой P2M. Базовая концепция руководства P2M заключается в представлении проектов и программ в качестве основополагающих элементов стратегического управления организацией.

В последнее время начата разработка и развитие стандартов, направленных на комплексное представление требований к системе управления проектами в масштабах всей организации. Наиболее известными в данной области стали стандарты Института управления проектами США (PMI).

В 2003 г. PMI выпустил модель зрелости организационного уп-

равления проектами OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), которая изначально позиционировалась как международный стандарт в данной области.

По определению PMI, организационное управление проектами – это систематичное управление проектами, программами и портфелями проектов, направленное на достижение стратегических целей компании.

Это использование знаний, навыков, инструментов и техник в проектной деятельности организации для достижения целей компании через реализацию проектов.

Понятие «зрелость организационного управления проектами» описывает способность организации отбирать проекты и управлять ими таким образом, чтобы это максимально эффективно способствовало достижению стратегических целей компании.

OPM3 включает базу лучших практик по управлению проектами (около 600 практик, относящихся к разным объектам управления: портфель проектов, программа и проект, и к разным уровням зрелости управления проектами), а также средства оценки (опросный лист), помогающие оценить текущую зрелость управления проектами в организации, определить основные области компетенций и существующих практик [2].

Важным шагом в стандартизации процессов управления портфелями проектов является также стандарт, выпущенный PMI: The Standard for Portfolio Management, Second Edition, PMI 2008.

В современном строительном бизнесе все более активно используются информационные технологии и специализированное программное обеспечение. Это САПР и ГИС, системы управления проектной документацией и сметное ПО. Сметные системы дают оценку проекта (под проектом мы будем понимать объект инвестиций) с точки зрения объемов работ, стоимости, общей потребности в ресурсах по проекту, но не предоставляют таких важных для успешного выполнения проекта сведений, как календарный план работ, график потребности в ресурсах, календарный профиль затрат [3].

В организациях строительного комплекса существует высокая потребность в программном обеспечении именно по календарному планированию. Поскольку нахождение оптимального способа реализации проекта по времени при максимально эффективном использовании ресурсов является ключевым фактором успеха, а при растущей с каждым днем конкуренции – гарантом выживания организации.

Среди требований строительных компаний к подобного рода программным комплексам практически всегда фигурируют следующие

пункты:

- разработка календарных графиков производства работ с поддержкой различных уровней иерархий;
- построение графика потребностей в ресурсах, графика расхода денежных средств на проект в целом и на отдельный вид работ, ресурсов – планирование ресурсного обеспечения;
- возможность планирования широкого спектра ресурсов – как исполнителей и механизмов (возобновляемых ресурсов), так и материалов (расходуемых ресурсов);
- проигрывание различных вариантов планирования – при жестких временных ограничениях и при ограниченных ресурсах; варьирование этих способов поможет найти наиболее удачный компромисс «быстрее – дешевле»;
- нахождение наиболее «экономного» варианта реализации проекта за счет оптимизации стоимостных характеристик проекта при проведении проекта в различные сроки, привлечении других ресурсов;
- анализ распределения затрат на элементы объекта, на строительные работы различных типов в соответствии со структурой статей затрат;
- интеграция в корпоративные информационные системы (КИС), возможность импорта-экспорта данных в программы составления строительных смет, складские, бухгалтерские программы.

Для решения подобных задач используется специальный класс программного обеспечения – системы календарного планирования и контроля реализации проектов, или по-другому системы управления проектами (СУП).

Эти системы обеспечивают поддержку основных процессов временного, ресурсного и стоимостного планирования и контроля на основе алгоритмов сетевого планирования, метода критического пути (некоторые даже ресурсно-критического), метода освоенного объема и т. п.

Строительные проекты лежали у истоков сетевого планирования. Собственно метод критического пути был разработан для координации работ по строительству заводов химического концерна «Дюпон». В настоящее время все большее количество строительных компаний в Украине начинает применять системы календарного планирования для повышения эффективности своей работы.

Прединвестиционная стадия, как правило, отличается отсутствием точной и подробной информации о проекте. Это может быть общая концепция проекта, ориентировочные сроки его реализации, технико-экономическое обоснование, первоначальная стоимостная оценка, дру-

гие укрупненные показатели. Поэтому и задачи, для решения которых возможно использование СУП, также носят общий характер:

- укрупненная оценка временных и стоимостных параметров проекта;
- оценка его реализуемости и эффективности;
- разработка ориентировочной концепции строительства объекта инвестирования.

В этом случае СУП – просто удобный инструмент, позволяющий сконцентрировать внимание на проекте.

Наиболее полно возможности систем управления проектами раскрываются именно на стадии реализации проекта. Это и не удивительно, ведь именно для этого – управления проектами – они и предназначены.

Стадия исполнения проекта делится на два этапа:

- 1) разработка проекта управления строительством (ПУС);
- 2) утверждение проекта и контроль его исполнения.

На этапе завершения проекта СУП может использоваться как инструмент для накопления статистических данных (описание ресурсов, базы данных внутренних расценок строительной компании, типовые наборы работ, стоимостные оценки и т.д.). Все это позволит в дальнейшем существенно повысить качество планирования и управления проектами, а также снизить трудозатраты на подготовку проектов управления строительством и тендерных предложений.

1. Козлов А.С. Методология управления Портфелем Программ и Проектов. – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2009. – 194 с.

2. The IPMA (International Project Management Association). Режим доступа: <http://www.ipma.ch> – Международная ассоциация управления проектами.

3. The Project Management Institute (PMI®, США). Режим доступа: <http://www.pmi.org>.

4. Батенко Л.П., Загородних О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.

*Получено 16.04.2010*

УДК 332.142

В.О.ЛУК'ЯНИХІН, канд. екон. наук, К.Ю.ЗУБКО

*Сумський державний університет*

### **ВРАХУВАННЯ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИХ СКЛАДОВИХ НА ЕТАПІ ПРОЕКТУВАННЯ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ**

Визначено ступінь необхідності обліку екологічних факторів при виборі будівельного проекту на етапі його проектування. Наведено оцінку потенційного екологічного впливу проекту на навколишнє середовище, визначено шляхи зниження впливу на довкілля.